职场不在乎你是谁，职场在乎的是你有多硬核↑

硬核晋升

THE MAKING OF A MANAGER

从实习生晋升为副总裁 ↑ 脸书首位华裔女高管的硬核职场智慧清单



[美] 朱莉 · 卓（Julie Zhuo）著

陈黎 译

10种思维助你高倍速提升职场价值 ↑《华尔街日报》推荐

中信出版集团

版权信息

书名:硬核晋升

作者:[美]朱莉·卓

译者:陈黎

出版时间：2020-01-01

ISBN:9787521711172

中信出版集团制作发行

赞美之词

当你第一次成为一名经理时，通常有两件事是真的。第一，你真的不想成为你接触过的那些糟糕的经理之一。第二，你并不知道如何才能避免成为那样一个糟糕的经理。但是现在你知道了。你可以根据这本明智、实用的书来管理好目标、人员和流程，从头开始，学着成为一名优秀的经理。

——迈克尔·邦吉·斯坦尼尔（Michael Bungay Stanier）
《所谓会带人，就是会提问》（*The Coaching Habit*）的作者

我真希望我开始在照片墙（Instagram）管理团队时就看过这本书。从第一次与团队成员见面，到一起完成巨大的目标，朱莉的这本书涵盖了成为一名经理所需要了解的很多方面。

——迈克·克里格（Mike Krieger）
照片墙联合创始人

朱莉·卓必须学会快速成为一名经理，因为在那样一家成功的硅谷创业公司的超快成长环境中，她的作用在不断扩大。在《硬核晋升》中，她分享了她所学到的知识——很多都是她从困难中一路摸索得来的。她分析了组织如何将理论应用于实践的一些实例，并结合了自己在工作中成功和失败的经历。

——格雷琴·鲁宾（Gretchen Rubin）
《幸福计划》（*The Happiness Project*）的作者

在初创公司，需要别人来管理自己的人很少能够成功。朱莉·卓为新经理提供了所需的工具，让他们能够帮助员工和公司取得成功。

——萨姆·阿特曼（Sam Altman）
创业加速器（Y Combinator）总裁，OpenAI（人工智能非营利性组织）联合主席

朱莉·卓的新书对于很多已经过时的德鲁克（现代管理学之父）主义理念来说是一种受欢迎的补救措施。如今，很多组织依然还在使用那些过时的理念。她的实用性建议所涵盖的内容包括辅导、招聘、会议、叙述、演讲，甚至如何成为一个更好的人。在这样一个技术支持无限沟通的时代，对于那些想要了解新的商业规则的新经理或资深的老经理来说，如果他们想要引起团队成员的注意，那么这本书可以帮助到他们。

——约翰·梅达（John Maeda）
Automattic（博客平台运营商）计算设计+包容全球负责人

在脸书（Facebook），朱莉·卓凭借智慧、幽默感、自我认知、团队和自我的不断进步，从实习生一路晋升到产品设计副总裁。《硬核晋升》就是她的剧本，无论你是新人还是老手，这本书都值得一看。

——杰克·纳普（Jake Knapp）
《设计冲刺》（*Sprint*）的作者

对于那些想要转型为经理的人来说，《硬核晋升》是一本优秀、实用、全面的指南。在Slack［发展最快的SaaS（软件即服务）公司］，我们会把这本书提供给我们的新晋经理，为他们树立新的标准。

——斯图尔特·巴特菲尔德（Stewart Butterfield）
Slack公司CEO（首席执行官）兼联合创始人

我见过很多人在快速成长的公司里担任管理者，但却没有接受过这方面的指导。从现在开始，我会把这本书送给他们。无论是对没有经验的新经理，还是对我们这些“老家伙”来说，这本书的实践智慧都是很有用的。

——伊万·威廉姆斯（Evan Williams）

Medium公司（轻量级内容发布平台）CEO兼Twitter（推特）联合创始人

作为一名企业家和CEO，我看过很多商业书籍，但这本书是值得我一看再看的，我把它作为参考，用来帮助我的团队不断成长。它可以被当作一家创业公司、大型全球企业或其他任何公司的领导宣言。

——布里特·莫林（Brit Morin）

Brit+Co（面向女性群体的数字媒体品牌）公司创始人兼CEO

你是一名新经理吗？你害怕吗？不用怕。朱莉·卓可以帮助你。她在一家非常大的创业公司担任经理。一开始，她也没准备好担任这个角色，但最后她胜任了。现在，她会指导你，帮助你进入角色。她提出了领导力的三大重点——初衷、人员和流程，只要抓住这些重点，就能取得最大的成功和满足。这本书将帮助你走上正轨，让你持续成功。

——丹尼尔·H.品克（Daniel H. Pink）

《时间管理》（*When*）和《驱动力》（*Drive*）的作者

我看过的那些顾问和CEO写的商业书，它们的作者都是男性。作为一名出色的高级产品经理、第一代美国人和年轻的母亲，朱莉为我们提供了一个全新的视角来看待领导力。这本书里包含了硅谷欣赏朱莉的一切品质：谦虚、鼓舞人心、头脑灵活。

——莱拉·詹纳（Leila Janah）

Samasource公司和LXMI公司CEO兼创始人，《付出努力》（*Give Work*）的作者

朱莉就像那个在你急需帮助时给你提示，而不是只给你一杯咖啡的真朋友——她的书里运用了很多行话，直击要害，告诉你如何自信地去领导团队，帮助他们做到最好。

——尼尔·埃亚勒（Nir Eyal）

《上瘾》（*Hooked*）的作者

朱莉用简练的语言描述了如何担任一名经理，这可不是一项简单的工作。她让你身临其境地体会到她第一次担任经理时遇到的各种尴尬、有趣和困难的时刻，然后带你进入一次引人入胜的旅程。她清晰地阐述了如何发挥影响力，并充分发挥团队的作用。如果你是第一次担任一名经理，你将学到如何做到最好；如果你是一名资深的经理，你的能力将得到提升！

——罗根·格林（Logan Green）

Lyft（美国第二大网约车应用）公司CEO兼联合创始人

致迈克，

和我一起经营这美好生活的人

序言

伟大的经理是后天养成的，不是天生的

我对那场会议记忆犹新，在会上，我的经理让我成为一名经理。

那完全出乎我的意料。就好像你每天按部就班地奔忙，突然就被一个宝箱绊了一跤。“哦，”我当时想，“真有意思。”

我们当时在一间10人的会议室里呈对角坐着。“我们的团队正在不断扩大，”我的经理解释道，“我们还需要一名经理，而你和每个人都相处得很好。你觉得呢？”

我当时25岁，在一家初创公司工作。我对管理的所有理解都可以轻松地归结为两个词：会议和晋升。我的意思是，做经理就是升职，不是吗？每个人都知道，这次对话就好像是在那个风雨交加的黑夜，海格出现在了哈利·波特面前。升职是充满冒险的圆满的职业生涯的第一步。我并不准备拒绝这样一个邀约。

所以，我说，好的。

直到后来，当走出会议室时我回想起她说的每一个细节。我“和每个人都相处得很好”。要做管理的话肯定不仅仅只是和同事和睦相处吧。那么还有什么呢？答案等待着我去发掘。



我还记得第一次与一位直接下属开会。

我比预定时间晚到了5分钟。我急匆匆地到了会议室门口，为自己的迟到而不安，心想："这可不是什么良好的开端啊。"我可以通过会议室门上的窗子看到他坐在里面，而这间会议室就是之前我与我的经理开会的那间。我的下属正两眼直勾勾地盯着手机。就在一天前，我们都还是同一个团队的设计师。我们坐在相邻的工位上，忙着各自的项目，同时隔着走道来来回回快速地交流设计反馈意见。然后，公司宣布我升职了，于是我就成了他的上司。

"我不紧张，"我对自己说，"我们会有一场非常愉快的交谈。"对于这一点，其实我并不是很确定。我只希望这场会议进行得自然一些，就好像昨天的那场会议，还有之前的那些会议一样。如果他不喜欢我已成为他的经理这一事实，那我希望至少他不会那么抗拒。

"我不紧张。"

我走进会议室。他的目光从手机移到我的脸上，我永远都不会忘记他当时的表情。那是一脸的不爽，就像一个青春期的孩子被迫去参加他10岁表弟的宠物小精灵主题生日派对一样。

我尽量保持声音平稳地说："你好，你在忙什么呢？"

他的眉头皱得更紧了，就好像决意要去冬眠的熊，没有一点儿改变想法的意思。我可以感觉到脸上的汗水正渗出毛孔，血往上涌的声音在耳朵里咚咚作响。

作为设计师，他比我优秀。我不如他聪明，也不如他有经验。他的表情已经足够让我相信，他不可能像我想的那样，会对我升为经理这件事毫不排斥。他的表情所传达的信息就好像用黑色记号笔写的笔记一样清晰，不容辩驳：

"你根本不知道自己在干吗！"

那一刻，我觉得他是对的。

大家都说，我管理脸书设计团队的这条路是一条不寻常的路。我在上海拥挤的弄堂里长大，之后搬去了波士顿潮湿的郊区，作为一名移民，我对《星球大战》、迈克尔·杰克逊及《外星人E.T.》的影响力一无所知。长大后，我听到过几次“硅谷”这个词，但也就仅仅是从字面上理解它。我当时对于硅谷的想象就是在两座大山之间有一片宁静的山谷，山谷中整齐地排列着一些工厂，就像生产好时巧克力那样生产硅芯片。如果当时你问我，设计师是干什么的，我会回答说：“做漂亮衣服的。”

但是，很早我就知道两件事情：我喜欢画画，也喜欢建筑。我有一张8岁时候的照片，那是在圣诞节的早上照的，照片上的我非常高兴地举着我的圣诞礼物，嘴咧得大大地笑着。这个礼物我求了整整一年了，就是一套海盗乐高玩具，以及一只猴子和一条鲨鱼！

上中学时，我和我最好的朋友玛丽之间有个小本子，本子里有我们各种各样的随手画，每次课间我们就传给对方看。上高中时，我们发现了神奇的HTML（超级文本标记语言），这使我们有了一个完美的业余爱好，可以把我们对画画和建筑的爱好结合起来，那就是建立网站来展示我们的手绘。我最开心的就是整个春假都着魔似的通过使用最新的在线Photoshop（图像处理软件）教程（“如何实现最真实的肤色”）或重新设计我的网站来炫耀最新的JavaScript（直译式脚本语言）把戏（就是当你的鼠标移动到链接上时，链接会发光）。

在考入斯坦福大学后，我明确了自己想学习计算机的目标。所以我单独去上有关算法和数据库的课程，以便我未来可以去微软、quirky（美国纽约的创意产品社会化电商）或者谷歌工作。我的很多学长都去了那几家公司工作。但是，到了大二，斯坦福大学刮起了一阵新的风潮。我们激动地在走廊上或者聚餐时聊起来：“想想！有那么一个网站，可以让你窥探你在有机化学课上喜欢的那个人，或者让你能够知道你室友最喜欢的乐队，又或者可以在你朋友的‘墙’上留下加密的信息！”

我着迷了。脸书和我之前用过的任何东西都不一样。它仿佛是个生命体，好像一所大学的动态版本，并且延伸到在线的世界，以新的方式帮助我们了解彼此。

我听说脸书是由几个哈佛辍学生创办的，但是我并不太了解初创企业，直到我在大四的时候上了一节有关硅谷创业的课。然后我就理解了：哦，原来这是那些如饥似渴、天真的梦想家，在金主们的帮助下，抓住机会去构建了他们理想中的未来。这是一个创新的天地，充满了聪明的头脑、坚定的决心、幸运的时间点及很多的试错。

如果我要在生命中的某一时刻尝试做与创业相关的事情，那么为什么不是现在呢？反正我现在一无所有，没什么可以失去的。为什么不去尝试我每天都会用且特别热爱的产品呢？我的一个好朋友韦恩·张（Wayne Chang）6个月之前就加入了脸书，他一直不停地想说服我。“来看看吧，”他哄我说，“至少来实习吧，来看看这个公司到底是什么样子。”

我采纳了他的建议，去面试了。很快，我就成了脸书的第一位工程类实习生，站在到处是涂鸦的入口大厅里，开始了我在脸书工作的第一天。当时，整个公司的样子几乎可以直接开一个后院派对。NewsFeed（动态消息）连概念都还没有形成，除了高中生和大学生，没有人知道我们的服务。在社交网络的世界里，和拥有1.5亿用户的聚友网（MySpace）相比，我们就是个十足的小矮人。

但是，就算我们如此微不足道，我们的梦想依然很大。我们彻夜编程写代码，扬声器里大声播放着Daft Punk（傻朋克乐队）的歌。“总有一天，”我们对自己说，“我们会变得比聚友网更厉害，我们最终会连接整个世界。”然后我们又会自己笑笑，因为这听起来如此可笑。

实习两个月之后，我决定留在脸书做全职。而且，因为从我会画画开始就知道怎么用Photoshop，我的朋友路奇·桑格威（Ruchi Sanghvi）建议我和设计师们坐在一起，参与页面设计。“嗯，设计网站也是一个正式的工作？”我想，“那算上我吧！”

因为我们是一家初创公司，所以当我突然为新的网页功能展示我的设计建议时，没有人觉得奇怪。当时，我们都需要身兼数职，遇到问题就要解决，我们需要在编程和设计之间快速切换。所以，因为这样的机缘巧合，我轮岗的职位又多了一个：设计师。

3年之后，在那次我和经理之间改变我命运的对话之后，我的角色又一次发生了转变。我们的设计团队的人数在我开始担任经理以后几乎翻倍了。在一个超高速发展的专业公司中度过了我的职业生涯的前几年之后，我想我已经习惯了改变。“第一次”及不断地尝试对我而言已不再陌生。

但是，我还是没有想到这个新的角色会让我如此吃力。原因之一就是，我管理的是产品设计师，而在我加入脸书之前我都不知道还有这样一个职位的存在。另外，管理人员和让他们可以通力合作，这样的责任相对于设计界面或者写代码来说，是一个巨大的转变。在一开始的几个月甚至几年里，所有的工作内容都是新的，这让我很不适应。

我记得我第一次做面试官为团队招人时的样子。即使很明显我是占有先机的那一方——我来问问题，我来决定对话的走向，我来最后决定是否招这个人，但是在面试的45分钟里，我的手还是不停地颤抖。候选人会不会觉得我问的问题很傻？他会不会觉得我就是在忽悠他？我会不会不小心让我的整个团队蒙羞？

我记得我第一次传递坏消息时的样子。我们当时刚开始了一个新的项目，每个人都在极富激情地讨论各种可能性。我的两个下属问我他们可不可以做项目组长。我必须拒绝其中一个人。我在家里卫生间的镜子前面练习如何告诉其中一个人这个坏消息，想象着每一种可能的最坏的情形——甚至我都怀疑，这个决定是正确的吗？我是不是碾碎了某人的梦想？他会不会立刻在我面前辞职？

我记得我第一次在很多观众面前做演讲时的样子。当时我在脸书的F8开发者大会上展示设计成果，面对着很多毛茸茸的坐垫和霓虹

灯。我们从来没有做过如此规模的公开活动，所以这次机会很重要。在准备这次活动的几周中，我不停地反复琢磨演讲的每个细节。我特别希望我的演讲能够成功，但是做公开的演讲让我非常害怕。即使是在一众帮助我的同事面前练习演讲，我都觉得很紧张、很受折磨。

我记得在我的新职位上有3次主要的情绪起伏：害怕、疑惑和“我有这样的感觉是发疯了吗”。我周围的每个人看起来都做得很到位。别人做起事来看着都那么易如反掌。

我从来不认为做管理工作是容易的。直到现在我仍然是这么想的。

现在，我的管理生涯已经将近10年了，而我的团队人数也翻了好几倍。我们设计的体验，让超过20亿人只要点击他们手机上的蓝色*f*图标就能使用。我们思考过每一个细节，思考人们如何分享他们的想法，如何与朋友们保持联系，如何通过对话和点赞互动，以及如何在一起建立社群。如果我们的工作做得到位的话，全世界的人——从比利时到肯尼亚，从印度到阿根廷——都将感觉到他们之间的距离更近了。

优秀设计的核心是理解人们及人们的需求，以便为人们创造最佳工具。我喜欢设计的原因和喜欢管理的原因是一样的——用非常人性的方法来给予别人更多的力量。

我并不是什么管理专家。我主要通过做事来学习，而且即使我的初衷是好的，我也犯过不计其数的错误。但生活中所有的事情都是这样：你要去尝试。你来探索哪些是可行的，哪些是不可行的。你学到了教训，可以运用到将来。然后你就会进步。跌倒了，再爬起来，拍干净尘土，继续前进。

我获得了非常多的帮助，主要是来自一些非常棒的领导力课程［“关键对话”（Crucial Conversations）课是我的最爱］，我一遍又一遍地去读的文章和书籍［比如《高产出管理》（*High Out put*

Management）和《如何赢得朋友和影响他人》（*How to Win Friends and Influenc People*）］，以及最重要的帮助——来自我的同事。他们非常慷慨地与我分享了他们的智慧，并且启发我去努力变得更好。我为能够与马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）、谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）等许多同事一起共事而深感荣幸，他们在过去和现在教会了我非常多的东西。

另外一个自我教育的战术大概始于4年前，就是我开始写博客的时候。我觉得每周坐下来，梳理头脑里的想法，可以让我从杂乱无章中厘清思路。

我的博客叫作"对镜自照之年（The Year of the Looking Glass）"，因为好像爱丽丝一样——"我知道我早上起床的时候是谁，但是我想我这一天下来一定是变了很多回了"，在未来的某天，我想象着自己回顾自己写的所有帖子，可以好好地回味我走过的这一路。"这里有我所有的挣扎。这里有我学会的一切。"

其他人也开始读我的博客文章。他们又把我的文章发给他们的朋友和同事看。不认识的人开始在一些活动和会议上找我聊我写的一些东西。他们告诉我，他们非常感谢并欣赏我这种把内心挣扎拆分出来的方法。这些陌生人里有很多人是刚开始做经理的，有些是资深经理，但是他们同样要面对一些和我一样的成长烦恼，以及面临挑战；有一些人还不是经理，但是他们在考虑做管理是不是他们接下来想要走的职业道路。

"你应该写本书。"有些人建议道。我一开始总是一笑而过。别开玩笑了！我还有那么多需要学习的呢。可能某一天吧，在我职业生涯的尾声，在我发现了伟大管理的真正秘密之后，我可以舒舒服服地在篝火边的格纹布摇椅上坐着，写下我累积下来的所有智慧。

我跟我朋友说了我的想法，他翻了个白眼："是啊，但是到那时候，你肯定不记得一开始是怎样的了。而最初，所有的事情都是那么新鲜、那么艰难、那么疯狂。到时候你的记忆都太久远了。"他说得有

道理。市面上有非常多的顶尖CEO和领导力专家写的有关管理的书籍。对于那些高管，有无数的资源，可以帮他们通过学习最新的组织研究或者商业趋势而变得更高效。

但是大多数的管理者并不是CEO或者资深的高管，他们管理着更小的团队，而且有时候甚至不是直接进行管理。大多数的管理者不会出现在《福布斯》或者《财富》杂志上。但是他们都是管理者，他们有一个共同的初衷：帮助一群人实现一个共同的目标。这些管理者可能是老师、校长、船长、教练、行政管理人员或者规划人员。

当我在考虑这些的时候，我想，也许我可以写本书，因为我想要表达的东西跟现在某些人群的想法非常契合——那些突然被扔到深水区的新手管理者，那些天天思考该如何更好地帮助他们下属的焦头烂额的管理者，那些要应对快速增长的团队的管理者，或者还有那些纯粹对管理感兴趣的人。我在不久之前，都经历过这些。

管理一个团队是挺难的，因为归根结底是要管理人。而我们每个人都是多面的复杂个体。就好像作为人，没有一个统一的活法，对于管理一群人来说，也没有统一的方法。

但是，团队协作是这个世界向前发展的根本。通过团队协作，我们可以实现的目标远远比单个人可以实现的目标更高更远。团队是赢得战役、获得创新和组织成功的核心。团队是任何伟大成就的基础。

我对这一点坚信不疑：伟大的管理者是后天塑造的，而非天生的。不论你是谁。如果你因为足够在乎管理而开始读这本书的话，那我相信你非常在乎自己是否会成为一位伟大的管理者。

亲爱的读者，我希望这本书可以成为对你日常有帮助的小贴士。但更重要的是，我希望这本书可以帮助你了解管理中的“为什么”，因为只有你真正理解了“为什么”，才有可能知道“如何”高效地去做。这里面甚至包括：为什么要有管理者呢？为什么你要和你的下属进行一

对一会议（后文简称“一对一”）呢？为什么你要招聘候选人A而不是B？为什么有那么多管理者犯了同样的错误？

我在书中提到的一些故事或者看法可能是更针对我工作所在的环境的。我在一家位列《财富》世界500强的科技创业公司工作。可能你只需要偶尔招一个新人，可能你每天不用开很多会，但是管理者的日常工作的很大一部分——给予反馈意见、营造一个健康的工作环境、为未来做规划——都是一样的。

最后，我希望这本书可以成为你书架上的一本参考书，就是你可以按照任何顺序来读我的书，任何时候都可以翻，并且可以在你对你的工作内容有新的解读时重读这本书。

虽然我是个设计师，但是这本书并不是教人如何创造产品的。书里没有对于如何做好设计的反思，或者有关我对社交媒体的想法。我也不会坐在这里告诉你脸书的成长史。

这本书是关于一个没有经过任何正规培训的人如何学习成为一名自信的管理者的。这是一本我在当经理的最初几年就想看到的书，当时我充满了恐惧、疑惑和对自我是否疯狂的疑问。

这本书会告诉你，你所有的恐惧和疑惑都是正常的，并且，就像我一样，你会找出答案的。

准备好了吗？让我们开始吧。

1
重新定义管理



2006年5月，当我刚开始工作的时候，我并不清楚自己的无知。

因为当时脸书是针对大学生和高中生的一个社交平台，所以我当时想，在一定程度上我是一个完美的候选人。我的意思是，作为一个刚刚大学毕业的脸书用户，还有谁会比我更了解脸书的受众呢？我非常渴望能出人头地，而且没有任何东西可以拖我的后腿。我没有什么制度化的教条思想，也没有什么悲惨的失败经历。在经历了4年高强度的考试、写了大量论文，并且为了“编程马拉松”熬了数不清的夜晚之后，我知道自己非常能拼。

但同时，我也有一些明显的劣势，其中最明显的就是我没有什么工作经验。就像大多数的初创企业那样，我们的团队主要侧重于把事情搞定，而不是专攻于建立一些组织架构。直到我入职大概一年之后，我才有了正式的经理。我们团队中的资深设计师丽贝卡

（Rebekah）接任了经理一职。在那之前，我们就好像是一个松散的合作团体，每个人都是哪里需要去哪里。两年之后，突然之间，我就成了一名经理。

我当时还有很多要学的。但是当我现在回头看时，最让我惊奇的是，我当时对于管理的理解是多么的有限。

其实，社会上有很多我们熟悉的好的和不好的管理者，从《007》的M夫人到《圣诞颂歌》（*A Christmas Carol*）里的埃比尼泽·斯克鲁奇（Ebenezer Scrooge），从《华盛顿邮报》（*The Post*）的凯瑟琳·格雷厄姆（Katharine Graham）到《穿普拉达的女王》（*The Devil Wears Prada*）里的米兰达·普里斯特利（Miranda Priestly）。管理者并不是什么稀缺的新奇物种。大多数人都有一个经理。从小到大，在家围着桌子吃晚饭时，我记得我的父母（一个是IT专家，一个是股票交易员）会谈论那一天他们各自的经理说了些什么，做了些什么。我也有管理我的人，他们在我读高中和大学时会指导我该做什么。

但是，如果你在我当经理之前问我，作为一名管理者，主要的工作是什么的话，我想我会这样来回答。

经理的工作是

- 与下属开会，帮助他们解决问题。
- 针对进行得顺利和不顺利的工作，提供反馈意见。
- 搞清楚谁该提拔，谁该解雇。

时针向前推进3年。在做了经理之后，我多了一些智慧。我现在的回答应该是这样的。

经理的工作是

- 构建一个合作良好的团队。
- 支持团队成员实现他们的职业目标。
- 建立工作流程，以便工作可以顺利且高效地完成。

正如你所见，我的回答从基本的日常工作（开会和给反馈）演变为长期目标（建立团队和支持职业发展）。新的回答听起来更智慧，更成熟了。我挺不错啊！

只不过，这样的回答还是不对。你可能会想："这些回答哪里错了呢？"伟大的经理们肯定做的就是这两个清单里的工作呀。

没错。但问题是，这些答案还是在描述这一类活动。如果我问你："足球队员的工作是什么？"你会说足球队员的工作是参加训练、传球给队友，然后试图射门得分吗?

你当然不会这么回答。你会先告诉我为什么这些活动这么重要。你会说："足球队员的工作是要赢得比赛。"

所以，经理的工作是什么呢？如果没有对这个问题的深层次的理解的话，是很难把这份工作做好的。

这就是第一章要讲的。

"柠檬水"经理学

想象一下，你支起了一个卖柠檬水的摊子，因为你非常喜欢柠檬水，觉得这将是一个非常棒的生意。

一开始，你想要做的事情看起来很清楚。你去商店，买了一整袋的柠檬。你要把柠檬汁挤出来，加很多糖，然后加水。你准备好一张折叠桌、一把躺椅、一个水壶、一个冰桶及一些杯子。你用粉笔写好了告示，并把告示牌装扮得很好看，表明你要卖的东西非常可口（而且价钱也很低廉）。然后，你找到一个交通繁忙的路口，支起你的小摊，兴致勃勃地开始问过路的人是不是口很渴。

如果只是你一个人操办的话，挺简单的。你就用手挤柠檬汁，用你的脚一步步地从蔬果店走到你的厨房，然后走到你的小摊，用你的双手拖着水壶和冰桶向前走。如果小黑板上的字写得不好看，那是你的责任。如果你的柠檬水太甜或者太酸，你只能怪你自己。除非你行动起来，否则什么也做不成。

但是有个好消息！碧昂斯发了一张新专辑，然后所有人立刻爱上了柠檬水！[注]只要你卖了一杯，就会有10个人围上来，渴望喝上一口这清爽又怀旧的饮料。你忙不过来了，于是你想到叫你的邻居亨利和伊丽莎来帮忙。你会给他们每人一份公平的工资，他们则会来为你工作。

恭喜！现在你就是经理了！

你说："我雇了他们，而且我付他们钱。我是CEO，我是头头，我是领导。当然我就是经理啦。"

实际上，你就算不雇他们，不付他们钱，你也是个管理者了。管理的概念与雇用状态无关，而是与"你不再什么都自己做了"这个事实相关。

有了3双手和3双脚，你现在卖柠檬水的速度快了许多。你们可以一个人做饮料，另一个人收钱。你们也可以几班倒，并且可以延长营业时间。你可能还有时间去采购更便宜的原料。

同时，你交出了部分掌控权。你也不再需要每个决定都自己做。如果发生什么情况，那可能并不是因为你个人做了什么不好的事情。

如果伊丽莎忘记加糖，你就会有很多皱着眉头不开心的客户。如果亨利苦大仇深的脸惹恼了一些人，那么你将失去一些客户。

你觉得这种交换值得吗？为什么呢？因为你的目标还是和你当初开始的时候一样：你爱柠檬水，并且觉得这会是一门很好的生意。你相信更多的人应该体验一下你最喜欢的饮料的美味，而且伊丽莎和亨利加入之后，你觉得你更有可能成功了。

这就是管理的关键：坚信团队会比个人取得的成就更大。管理意味着你意识到了自己不需要什么都亲力亲为，不需要在每一件事上都要一个人拼命做到最好，或者你不需要每一件事都知道怎么做。

作为一名经理，你的工作就是“要让在一起工作的一群人取得更好的成绩”。

从这个最简单的定义出发，别的就都水到渠成了。

伟大与平庸

我曾经觉得，判断一名经理是否优秀，就好比判断一个15岁的少年是否符合可以开车的条件。我以为会有一系列的测试，而且每次成功表现后都会打一个满意的钩。他们在其他人口中都有好的口碑吗？他们可以解决重大的战略性问题吗？他们做演讲展示是不是很厉害？他们是不是可以在一天之内利索地完成20个重大项目？他们会在等咖啡的时候回邮件吗？他们会处理紧张的局面吗？他们可以一直搞定事情吗？……

一个经理需要拥有的好品质肯定非常多，我们将在后面具体讨论。但是要检验一个经理到底是不是优秀，其实并没有那么复杂。

如果说关于这个管理者的角色的定义是要让一起合作的一群人做出更好的成绩，那么一名伟大的管理者管理的团队应该持续交出优异

的答卷。

如果你在意的结果是希望卖柠檬水的生意好，那么相比一个平庸的经理带领的团队来说，一个伟大的经理带领的团队做出的业绩利润会更高，而一个糟糕的经理带领的团队将会亏钱。

如果你在意的结果是教育孩子，那么相比一个平庸的经理带领的团队教育出来的学生来说，一个伟大的经理带领的团队教育出来的学生对未来会有更好的准备。而一个糟糕的经理带领的团队则没有办法给予孩子们未来发展所需的技能和知识。

如果你在意的结果是做出精彩的设计，那么一个伟大的经理带领的团队将不断地交付让人赞叹的概念；一个平庸的经理带领的团队将能够完成任务，但没有办法交出突出的作品；一个糟糕的经理带领的团队提出的设计方案则会让你不断地想说：“我们肯定可以比这个做得更好。”

安迪·格鲁夫（Andy Grove），英特尔的创始人兼前CEO，同时也是他那个时代的传奇经理人，他曾经在评估的时候写道，应该看“这个工作团体的工作成果，而不是简单地看他们具体参与的工作。显然，衡量一个销售人员的业绩是看他获得了多少订单（成果），而不是看他打了多少通电话（工作）”。[注]

你可以是这个世界上最聪明、最受人喜爱、最努力工作的经理，但是如果你的团队一直以来的工作成果都只是普普通通，那么很不幸，你不能主观地认为自己是一名“伟大的”经理。

说是这么说，但在任何时间点，想要完全正确地做出判断还是很难的。一名伟大的经理有可能被任命去领导一个新的团队，因为他需要时间来适应环境，所以在一开始，他的管理结果可能不尽如人意。但反过来说，一名糟糕的经理也可能会取得几个季度的优良业绩，因为他接手了一个很棒的团队，或者给了团队非常大的压力，从而使得大家通宵达旦地赶工。

然而，时间总是会揭晓真相的。如果一个领导总是对员工不好，或者一直得不到员工的尊重，那么最好的员工是不会年复一年还跟随这个领导的。同时，有才能的经理如果有权做出变革，往往会扭转一个团队业绩欠佳的局面。

6年前，我的顶头上司换成了脸书的首席产品官克里斯·考克斯（Chris Cox）。我记得在我和他最早的几次沟通中，我问过他如何衡量经理这个职位。他笑了笑，说："我的评估框架很简单。"他的评估依据一半是我的团队的业绩：我们是否实现了我们的目标，也即是否创造了有价值的、易于使用的、设计精良的产品。另一半是我的团队的优势和满意度：我是否招对了人，是否在培养员工，我的下属们在一起工作是否开心且顺利。

前一半的评估依据是我的团队现在的成果，后一半的评估依据其实是我们在未来是否可以继续交付卓越的成果。

从那之后，我开始采用同样的评估框架来评估我的团队的经理们。在工作中表现出众意味着为长远打算，建立一个卓越的口碑。无论艰难险阻，即使你每天需要关注几百件事，也不要忘记你最终的目标：帮助你的团队取得伟大的成绩。

优秀经理人每日要做好3件事

那么一个经理如何帮助一群人取得伟大的成绩呢？

当我刚开始担任经理的时候，我的脑子会直接跳到那些日常的工作——为下一个会议做准备，为做报告消除障碍，为下个月制订执行方案。

J.理查德·哈克曼（J. Richard Hackman）是领先的团队学者，他花了40年的时间来回答这个问题。他研究了专业人士的工作方式，比如

在医院里、在交响乐团中、在商务航线的机舱里，大家是怎么合作的。他得出的结论之一是，让一个团队完美运作起来要比看上去难多了。“不断有研究表明，团队工作总是会低于预期，即使有很多额外的资源供团队选择。”他说，“那是因为，协调工作和激励大家工作所带来的问题，消减了团队协作所带来的好处。”[注]

哈克曼的研究描述了可以提升团队成功率的五大条件：拥有一个真正的团队（需要有清晰的界限和稳定的成员）、一个清晰的方向、一个利于工作的团队结构、一个能提供支持的公司大环境及专家的辅导。[注]

我自己也有同样的发现，并且我发现每天让经理们忙忙碌碌的工作其实可以分成三大类：初衷、人员和流程。

初衷就是你的团队努力想要实现的成果，或者这个也可以被称为“为什么”。你为什么早上起来就要做这一件事，而不是另外几千件其他你可以做的事呢？为什么要花时间和精力来和这样一群人一起实现这个目标？如果你的团队非常成功，那么世界将会有什么不同呢？对于“为什么我的工作如此重要”这样的问题，在团队中的每一个人都应该有一个类似的答案。如果这一工作的初衷缺失或者不清晰，那么你很可能会遇到与期望值冲突或者不匹配的情况。

例如，你的远大目标是要在每个街口都设立一个柠檬水摊子。从你所在的城市开始，扩展到全国。但是，你的员工亨利可能觉得你的摊子应该是一个受邻居们喜爱的聚会聊天的场所。那么他就会做一些你觉得不重要或者纯属浪费精力的事情，比如买一些草坪上的座椅或者卖柠檬水的同时试图卖比萨饼。为了防止这些不统一的思维，你需要让他和你的其他雇员了解你真正在意的是什么。

同时，你也不能简单地要求每个人都相信你的远大理想。如果亨利觉得你的“让每个街口都有一个柠檬水摊子”的远大理想非常愚蠢，那么他就不会非常积极地帮助你实现这一理想。他可能会决定加入另

外一个他更看重的初创公司，比如这条街上的那家比萨饼店或游泳馆。

作为经理，首要的任务就是要保证“你的团队知道成功是指什么，并且每个人都非常渴望获得这样的成功”。让每一个人都理解并坚信团队的初衷，不管这个初衷是详细到“让每一个打电话进来的客户都觉得被关怀”还是概括到“让世界变得更紧密”，首先你自己要理解并且坚信，然后要利用每一个机会分享——无论是写邮件设定目标，还是用一个报告来记录，抑或召开大规模的会议。

下一个重要的议题，是每个经理人都随时在思考的，就是人员，也就是谁。你的团队的所有成员都具备成功的条件了吗？他们都有正确的技能吗？他们都积极主动地去做好工作了吗？

如果你没有做这个工作的合适人选，或者你没有营造一个可以让大家发挥的环境，那么你就会遇到麻烦。例如，如果伊丽莎没有根据你的秘方精确地测量柠檬汁、糖和水的分量，或者亨利不太愿意去客客气气地招呼客户，抑或你的工作规划非常糟糕，那么你的柠檬水摊位就要遭殃了。要很好地管理人员，就必须与他们建立起信任的关系，理解他们的优势和劣势（以及你自己的优势和劣势），做好谁应该做什么的决策（包括在必要时招人或炒人），以及对员工进行辅导，以使他们发挥出最佳状态。

最后，需要考虑的一点是流程，也就是你的团队如何一起工作。你可能有一个超级有才华的团队，并且对于最终的目标有着非常清晰的理解，但是如果大家并不知道应该如何工作，或者不清楚团队的价值观是什么，那么即使是非常简单的工作也有可能会变得异常复杂。谁应该在什么时间完成什么？决策应该沿用什么原则？

例如，假设应该由亨利去店里取柠檬水的原材料，然后由伊丽莎来制作柠檬水。那么亨利怎么知道他应该什么时候去取呢？亨利要怎样找到这些原材料？如果某一天特别热，柠檬水卖脱销了，那应该怎

么办？如果没有一个备用方案，亨利和伊丽莎将会浪费很多时间来沟通如何接手，如何处理不可避免的一些问题。

通常，人们一听到“流程”这个词就会有类似过敏的反应。对我而言，流程这个词让我想起了冰河时期的漫长过程。我想象自己徜徉在海量的案头工作之中，我的工作日程安排中排满了无聊又重复的会议。在一个没有流程的世界，我想象自己可以放飞自我，只做那些可以快速完成的工作，没有官僚，没有障碍，没有人力管理工作。

对于这样的想法，还是有正确的成分的。我们已经知道，当你在独自工作的时候，你会一个人做所有的决策。可以限制你自己工作速度的因素只有你的思考和行动的速度。

在一个团队当中，要让一组人协调好他们需要做什么，不可能不花时间。团队越大，要花在协调上的时间就越多。即使我们非常有才能，我们还是无法读懂别人脑子里的想法。我们需要在团队中针对如何制定决策和如何应对问题，建立共有的价值观。对于管理者来说，重要的流程是用来控制的，包括召开高效的会议，防止未来犯以前一样的错误，为明天做规划，并且培育一个健康的团队文化。

初衷、人员、流程。即为什么、谁来做和怎么做。一个伟大的管理者应该不断地问自己，如何通过影响这些杠杆来提高团队的成绩。随着团队的不断扩大，这个经理人本身做具体的工作有多好已经越来越不重要。更重要的是，他对团队的乘数效应[注]有多大。那么在实际工作中，我说的这点是如何体现的呢？

假设我一个小时可以卖出20杯柠檬水。

假设亨利和伊丽莎每人每小时可以卖出15杯柠檬水。

假设我们每天都工作4小时。因为我是3个人里最能卖柠檬水的，所以看起来我应该多花时间来照看摊位。我一天可以卖80杯，亨利和伊丽莎每人可以卖60杯。我将贡献全部销售量的40%！

但是，我还能怎么利用我的时间？假设我把这些时间都用来教亨利和伊丽莎，让他们卖更多的柠檬水。（说一些有关柠檬的笑话[注]！提前按比例倒好柠檬水的原料！分批次倒柠檬水！）如果这些培训花了我30个小时，那就等于我应该卖掉600杯柠檬水。表面看起来，我要放弃的有很多。

但是，如果这些培训帮助亨利和伊丽莎每小时可以卖16杯而不是15杯柠檬水，那就是说每天他们俩会多卖8杯。这是一个很小的改善，但是在不到3个月的时间内，他们将补上我没有卖的600杯柠檬水。如果他们两人都在摊子上工作一整年，那么我花在他们身上的30小时，最后将带来超过2 000杯的额外销量！

除了培训，我还可以做别的。如果我用这30个小时来招聘我的邻居托比，他口才很好，甚至可以说服一头豹子来买斑点[注]。假设我的“每一个街口都有一个柠檬水摊子”的理想激发了他，让他想加入我们。他最终每小时可以卖30杯——超出了我们所有人的技能。一年之后，我们的摊位将多卖21 000杯！

如果我把我的时间都花在自己卖柠檬水上，那么我对于业务的贡献只是做加法，而不是做乘法。我作为经理的业绩只能算差的，因为我只是作为一个单独的员工对团队业绩做贡献。

当我决定要培训亨利和伊丽莎时，我的努力带来了柠檬水销量的些许提升，所以我对业绩贡献有了小小的乘法功效。我朝着正确的方向前进，但并没有什么值得炫耀的。当我招了托比之后，才带来了巨大的业绩改良。

当然，上面举的例子非常简单。在实际生活中，很难轻易地量化出你做这件事比做那件事多产出了多少。我会在后面的章节里详细讨论如何将你的时间优先排序的最佳做法。但是不论你选择怎么做，成功的原则还是一样的。

作为经理，即使你是最好的，你也并不是什么都要自己做。因为什么事情都亲力亲为的话，你取得的成绩还是有限的。你要做的是改善你团队的初衷、人员和流程，以实现作为一个团体可以实现的最好的表现。

不是只有偏执狂才能生存

改善初衷、人员和流程需要时间和精力。在柠檬水摊位的例子中，我放弃了今年卖几杯柠檬水的机会，因为我相信，培训或者招聘可以在未来让我们的团队卖出更多的柠檬水。这永远是正确的决定吗？不，当然不是。项目的背景情况永远是很重要的。

假设我是借钱来开这个柠檬水摊位，并且我需要在两周之内还钱，如果不及时还钱的话，我需要偿还的费用则是我所欠利息的10倍。如果是这样的话，我自己要尽快卖出最多的柠檬水，那是最重要的，这样我的债务就不会失控。如果我的摊位生意不好，那么对未来几个月或者几年做规划，是没有什么用的。

从传统意义上说，大多数的有关管理的建议都是基于一个相对较长的时间范围。通常的假设都是你今年花了一点点精力，那么在未来你的努力就会有很好的收获。但是这所有的假设都是基于你所在的公司是健康成长的。如果公司处于倒闭的边缘，那么一切都免谈。在那种情况下，你要尽可能快速地将火扑灭才行。

1943年，心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）提出了一个著名的理论，也就是马斯洛需求层次理论，(注)用来解释人类的动机。其基本原理是，有些需求会胜过别的需求，你必须先满足低层次的需求，然后才开始侧重高层次的需求。

比如，如果你不能呼吸，那么不论你是饿了，还是感觉孤独，抑或是你失业了，就都不重要了。当你的脸开始泛青，你所有的精神都将集中在怎样让你的肺里充满氧气。但是如果你的呼吸正常，也并不意味着你的生活就百分之百完美了。你可能正在努力解决你生存所需要的下一个最关键的难题：找到食物。

只有在你可以呼吸，吃饱了，并且处于一个安全的环境中，你才可能把精力放在下一个层级的需求中。例如，作为一个社区的一部分，或者做出一些有意义的贡献，这就是马斯洛所称的“自我实现”部分。

鉴于你正在读这本书，正在思考如何成为更好的管理者，那么我应该可以得出一个结论，就是你所在的公司或者机构没有处在崩溃的边缘。如果面临崩溃的话，你最好还是放下这本书，赶紧想办法帮助你的团队扭转局面。你可以调动资源出奇制胜吗？你可以通过头脑风暴想出《百战天龙》（*MacGyver-esque*）里面那样的策略来逃离险境吗？你可以卷起袖子通过电话营销或者卖出柠檬水来为团队做贡献吗？

当你在生存模式下，你会尽你所能去努力生存。

当团队的需求已经超越了金字塔的生存需求之后，你可以开始为未来做规划，想一想你可以做什么来提高几个月或者几年之后的业绩。

如何判断自己是否适合晋升管理者

到这里，你已经知道了，管理是让一大群人团结工作以取得更好结果的一门艺术。那你如何知道这是适合你的一条路呢？

记得我之前说过：伟大的经理是后天养成的，不是天生的。但你还是需要注意一点，那就是：你必须享受每天的管理工作，并且想要去管理。

我的团队中曾经有一个非常有才华的设计师。她很有创见，也很有想法，并且在一个重要的产品领域有着非常丰富的经验。自然地，她团队里的每一个人在遇到重大决策时都跑去问她的意见。我当时心想："很显然她应该成为经理！"当团队扩大时，我让她负责了更多的事情，同时我真心觉得自己这样做非常正确。

大概一年之后，她辞职了。

我永远也忘不了她在给我递辞职信时对我说的话。她承认每天早上她都不想起床，不想去工作，不想去管理员工。当她跟我说的时候，我知道那是她真实的想法。她的好奇心及思想的火花已经被蔓延的疲倦代替。她的团队当时有问题需要她解决，但是她实在太疲倦了，根本无暇顾及，也没有动力去解决问题。她每天的职责已经不是她最富激情的工作内容了。从本质上说，她是一位创作者，她想要比较长的时间来深入探索一个问题，不被打扰，最终用双手创造出有形的产品。

我得到了教训。从那次起，当有人告诉我他们对管理工作感兴趣时，我都试图想要发掘他们为什么觉得管理工作吸引他们，这些管理工作的点点滴滴在成为他们每日的实际工作后是否还会一样吸引他们。

也许你有一个优秀的经理，你深受启发想要做和他一样的事；也许你热爱做他人的导师；也许你想要在职业生涯中更进一步，或者赚更多的钱，或者做更大的决策。这些理由中的一些与现实的管理工作是吻合的，但有些是不吻合的。

如果你还在犹豫，不知道自己是否能成为一名优秀的经理，那么问问自己下面3个问题吧。

你觉得实现一个具体目标更激励你，还是扮演一个具体角色更激励你？

作为一名经理，判断你的业绩的基础是团队的成绩，所以你的职责是要竭尽全力帮助团队取得成功。如果你的团队缺乏关键的技能，那么你需要花时间对他们进行培训，或者招人。如果有人对别人造成了影响，那么你需要制止他。如果有人不知道他应该做些什么，那么你需要来为他制订一个计划。很多工作都不是那么酷炫的。但是因为这些工作很重要，所以必须要做，而且如果没有人做的话，那么就得你来做。

这就是为什么适应性是优秀经理人的关键特质。随着团队的变化，无论是目标变了，还是有新人加入或者离职，抑或流程的改变，你每天做的事情也会相应地变化。如果你坚守初衷，那么你可能会享受（至少不会介意）这个工作带给你的这些变化。但是，如果有一项具体的工作，你非常热爱，绝对不想放弃，无论是查看病患、教学生、写代码还是设计产品，那么你都会发现个人目标和团队需求可能会产生冲突。

这个问题比起清单上的其他任何问题都重要，而且如果你的适应性很强，那么可能其他很多问题就都不是问题了，这也是为什么你会看到那么多领导人，他们的优势和做派大相径庭，但是他们都可以很好地领导公司。他们的共同之处就是，他们的首要工作就是要让团队取得成功，而且这些领导人愿意去适应，去成为他们所在公司或者组织所需要的领导人。

你喜欢和别人说话吗？

你不能把管理工作与团队分开，所以有一点是无法避免的，那就是，作为一名管理者，你必须花大量的时间与他人相处。你的职责中很重要的一部分就是，保证你支持的人可以充分地发挥他们的实力。这就意味着倾听并与团队成员沟通是工作的核心部分。

如果我告诉你，你一天之中70%的时间都会花在开会中，你直接的反应会是什么？这个数字可能有点夸张了，但如果你首先想到的是“没问题”，那么你就是那种很有可能从与别人的互动中汲取能量的人。

如果，反过来，你的第一反应是“哇，那听起来很可怕”，那么你有可能会觉得每天的管理工作是非常有挑战性的。你不需要成为一个外向的人，我就不是，而且很多经理人都不是。[注]史蒂文·斯皮尔伯格或者安娜·埃莉诺·罗斯福（Anna Eleanor Roosevelt）就都不是外向型的。但是如果你期待的工作是可以让你长时间集中注意力，安静地工作，不被干扰的话，那管理者的角色可能就不适合你了。

你是否擅长处理危机事件?

因为管理就是管人，而每个人都会把他各自独特的经历、动机、希望、恐惧和怪癖带到工作中。作为管理者，你将会面临大量困难的谈话。你可能需要告诉别人，他没有达到其职位所要求的水平。甚至，你可能需要直视对方的眼睛告诉他，他被解雇了。人们可能会在你面前崩溃，并且告诉你失去工作会给他们带来多大的困难：家庭问题、个人悲剧、健康问题、精神疾病，甚至更多。

没有人喜欢这些难搞的状况，但有些人可能更擅长在生命的起起伏伏中保持稳定的状态，并且为他人提供关爱和支持。如果朋友在遇到困难时喜欢依靠你，或者别人认为你是个有同情心、好脾气的人，

或者是擅长化解危机而不是让状况升级的人，那么你可能更适合处理那些每个管理者都会碰到的剑拔弩张的情况。

下面是其他的针对“你为什么想要成为管理者”这个问题的常见回答。根据具体情况，管理可能是实现这些目标的最佳方法。

你想再向前一步吗?

“成为一名经理”常常被视为“获得晋升”。这就意味着会有一系列灿烂的未来：有机会拥有更大的影响力，面临令人激动的新挑战，以及获得更多的薪酬和认可。

在很多组织机构中，你的职业上升的空间会有天花板，除非你开始管理员工。所有的执行官都带团队。如果你的野心是有一天成为一名CEO或者副总裁，你就需要进入管理层通道。还有一些工作，除了一定的技能水平，唯一的晋升通道就是需要你学习如何管理并且协调更多人的工作，比如客服或者销售的岗位。

但是，同时，现在有许多组织机构，特别是那些想要吸引有高技能或者有创造性才能的人才的机构，它们都有不需要进行管理工作就能晋升的通道。例如，如果你是一个心脏外科医生，你可能通过数年的手术来磨炼你的技术，成了这一领域的杰出专家。你可能总是会接最难的病例，并且创造很多新的技术。你不应该只是通过成为医院的总经理来获得更多的报酬或者影响力。专家型的外科医生和医院的管理者，这两类人才都应该被珍惜。

同样地，在现在的很多科技公司里，工程师或者设计师之类的岗位，大都提供平行的职业路径，一旦你晋升到了一定的层级，你就可以成为经理然后继续晋升，或者成为一个“独立贡献者”（IC）。两条

晋升路径都提供了同样的影响力、成长和薪酬，并且一样可以上升到执行官层面。也就是说，成为一个经理并不是升职了，更多的是一个过渡阶段。事实上，在硅谷，所谓的“10×工程师”，也就是某些产出等于10个普通工程师的工程师，是很受欢迎的，他甚至可以要求和那些管理几十人甚至数百人的总监或者副总一样的薪水。

如果你所在的组织机构支持“独立贡献者”的成长，那么你应该好好珍惜你拥有的这个选择，并且要搞明白哪个路径更适合你的优势和兴趣。

你想成为决策者吗?

很多人梦想着有一天醒来，他们可以完全掌控自己的命运。不需要被指挥着去做什么事，不用看任何人的脸色行事，不需要被拒绝或被告知“你是错的”。他们看着领导们指挥团队，做着决策，想象着拥有那样的自由和影响力该是多么美好呀。

但事实是，当经理们真的需要拍板的时候，这些决策必须是为团队好，否则他们就会失去信任，并且事后发现决策低效。每个领导人都需要被问责，如果他们的决策最终被证明是不好的，那么他们就需要承担后果。企业所有者会看到他们的业务失败，上市公司的CEO会被董事会炒鱿鱼。

我作为一名新晋经理，在产品提案的早期亲身经历过这样的决策过程。有一天，当我从公司开车回家时，我突然有了一个非常好的想法。它在我的脑海里非常完整地呈现出来，就是我们的报告应该是个什么样子，设计应该怎样，为什么人们会喜欢它，所有的细节都是那么完整生动。我非常激动，一回家就赶紧把我的想法写了下来。第二天，我召开了一个团队会议。我跟别的设计师介绍了我的想法，让他们按照我的设计思路和草稿，设计出一个完整的产品提案。

当我几天后检查工作进度时，我突然感觉到哪里不对。项目进度很慢，大家对我的草图的理解和诠释各不相同，大量的时间被浪费在讨论这个产品提案的核心特色上。考虑到可能是我自己没有解释清楚，所以我再次阐述了我想要实现的想法。然后又过了一周，很不幸的是，工作进度并未有多大起色。

这时候我意识到了问题的根源：这些设计师并没有全部赞成我的想法。他们认为我的想法不会成功。正因如此，工作进展一直缓慢，设计师没有投入心血。这件事给我上了做管理者的第一课：最好的结果来自激发人们去行动，而不是告诉他们该做什么。

我愿意而不是我可以

可能你的公司招新人的速度和4月的花开一样快。可能经理现在需要直接管理15人，所以非常需要有人来跟他分担管理工作。可能你看起来很有才华而且很受尊敬，所以提拔你看起来是很自然的事。当然，如果你一直以来对管理这件事都很上心，那么这是一个极佳的机会。但是要注意不要陷入义务的陷阱。“我应该”和“我可以”都不是充分的理由。你真的想做经理吗?

我就是这么成为经理的，而且我成为经理之后也没有问题，那是因为我真心享受管理的工作。这也是我想让我的明星设计师来做经理的原因。她答应了，因为她是个很好的团队协作者，她不想让团队失望。但是这个角色对她而言其实并不是很适合，而且当她决定要离开时，我们双方其实都付出了代价。

如果你不是很确定管理工作是否适合你，你可以尝试一些工作，使你对管理工作有更好的理解。比如，做其他团队成员的导师，带一个实习生，或者采访一下最近被提拔的经理们，因为他们已经知道这一转型具体是个怎样的体验。如果你尝试了管理工作，然后发现这并

不是你想要的，那也没关系。诚实地告诉你的经理，向他解释你的职业目标，让他帮助你探索其他职业路径。

可培养的领导力

当我刚开始工作的时候，我认为经理和领导是同义词。经理领导着员工，而领导要管理员工，不对吗?

不对。经理是一个具体的职位，就好像小学老师和心脏科医生是具体的职位一样。就像我在前面讨论的那样，对于经理的业绩和事业成功的衡量有清晰的原则。

领导力呢，它其实是可以带领并影响其他人的具体技能。

“好的领导的特质就是他们有意地避开聚光灯，以便花更多的时间和精力来支持或保护他的团队”。西蒙·斯涅克（Simon Sinek）在《团队领导最后吃饭》（*Leaders Eat Last*）一书中写道，作为回报，“我们付出血、汗和泪，竭尽全力地实现领导的愿景”。注

现在，一个经理如果不能很好地影响他人，他很可能没有办法有效地提升团队的工作效果。所以，想要成为一名优秀的经理，你必须是一名领导。

同时，一名领导却并不一定是经理。任何人都有领导特质，不论他具体的职位是什么。想象一下，当商场里的龙卷风警报器疯狂地响起来的时候，一位店员非常冷静地指挥客人们到达安全区域；试想一下，有一名非常热血的市民，他挨家挨户地敲门，试图说服邻居们和他一起来抗议最近的一项决议；想想一代又一代的父母，在他们的孩子面前示范了怎么做才是一个负责任的成年人。

如果回想自己所在的机构，你可能也会想到一些体现领导力的例子：有个“独立贡献者”，发现了一个非常重要的客户的投诉，然后协调不同职能的团队找到了解决方案；有一个团队成员带领周围的人来实现一个新的想法；有一个老员工，被公认很有智慧，所以大家都去问他的意见。如果你可以发现一个问题，并且激励大家和你一起来解决这个问题，那么你就是在领导了。

领导力是一种特质，而不是一个职位。在我们生命中的某些时刻，我们都曾是领导者或者跟随者。这本书的很多方面都会对那些渴望成为领导者和管理者的人有所帮助，同时，伟大的管理者应该不仅仅培养他们自身的领导力，还应该培养他们团队的领导力。

这是一个很重要的概念区分，因为经理的角色可以授予给某人（或者从某人那里剥夺），而领导力是拿不走的。领导力是靠努力得来的。有了领导力，人们一定想要跟随你。

你可以是某人的经理，但是如果那个人不相信你或者不尊敬你，那么你对他的影响力就会非常有限。我并不是在我的头衔改变时，突然变成“领导”的。相反，我的一些下属一开始持怀疑态度，我们是经过了一段时间才建立起紧密关系的。

在你做经理的初期，最重要的是很好地转型，慢慢地进入经理这个角色，同时要非常到位地做好领导小团队最核心的工作。只有当你和下属之间建立起了信任，你才有可信度，才能够帮助他们实现很高的目标。

---

1. 《柠檬水》（*Lemonade*）是美国歌手碧昂丝的第六张录音室专辑。——编者注

2. Andrew S. Grove, *High Output Man agement* (New York: Vintage Books, 2015), 17.

3. Diane Coutu, “Why Teams Don’t Work,” *Harvard Business Review*,May 2009, https://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work.

4. J. Richard Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Per formances* (Boston: Harvard Business School, 2002), ix.

5. 乘数效应，一种宏观经济效应，指经济活动中，某一变量的增减所引起的经济总量变化的连锁反应程度。——编者注

6. “为什么柠檬不再沿着道路往下滚了呢？”“因为它没有柠檬汁了。”

7. 托比讲的有关柠檬水的笑话超级好笑。我本来想在这里跟大家分享的，但是他让我不要公开他的“商业机密”。

8. A. H. Maslow, “A Theory of Human Motivation,” *Psychological Re view* 50, no. 4 (1943): 370–396.

9. John Rampton, “23 of the Most Amaz ingly Successful Introverts in History,” *Inc.*, July 20, 2015, https://www.inc.com/john-rampton/23amazingly-successful-introverts-throughout-history.html.

10. Simon Sinek, *Leaders Eat Last* (New York: Portfolio, 2017), 83.

2

晋升后的前3个月：4种领导路径



每当有新的经理加入我的团队，经过几个月的相处，我最喜欢问的问题总是："什么工作比你想象中更具挑战性？哪些工作实际上比你想的容易？"

当问到第一个问题的时候，一位经理笑了，然后引用了我们办公室墙上的一张海报上的话："每一天都感觉好像是一周。"他的回答变相表达的是："有太多需要学的了，你会感觉忙得不可开交。"

对于有什么比想象中更轻松这个问题，答案不尽相同。有一名从"独立贡献者"转成经理的人告诉我，他非常高兴，因为他已经认识团队的每一个人了，而且熟悉他们具体做什么。一名刚加入公司的经理告诉我，她刚来的时候总是问些傻问题，但她的同事都一一回答了，他们人很好。

无论你是怎么成为经理的，恭喜你，因为这一点是不变的：某些人——有可能是很多人——相信你，并相信你有领导一个团队的潜力。这也是你此时此刻读这本书的原因所在。

你的路径通常是以下4种之一。

- 学徒型：你的上司管理的团队正在不断扩大，所以你被邀请当经理，这是团队成长的一部分。
- 先驱型：你是一个新团体的创始人，并且你要对这个团队的成长负责。
- 新领导型：你来管理一个已经成立的团队，不论是在你现有的组织内部还是在一个新的组织里。
- 继任型：你的经理决定离职，你来接替他的位置。

根据你的路径不同，在你上任的前3个月，你将会碰到或难或易的事情。选择下面属于自己的冒险经历，更多地了解可以期待什么。

学徒型

随着团队的扩大，会有机会需要新的经理。我和我们团队的领导者丽贝卡一起见证了团队的成长，意识到在团队规模翻倍之后，我们需要更多的支持。

如何发挥优势

一般来说这是最容易转型成为一名经理的途径。因为你的经理已经在管理这个团队了，并且非常了解每个人。一般而言，你会比通过其他路径晋升到经理位置的人获得更多的指导。

当我刚开始做经理的时候，丽贝卡给了我一个名单，然后说："我觉得这些人应该在你的团队里。"现在回头看，可以看出她当时在规划我的转型时是多么用心。她让我从少数几个直接下属开始做起来，她觉得我可以管理好这些下属，并且她也付出了努力，以保证我从一开始就做得很好。（包括帮我和那个从第一次"一对一"开始就对我持怀疑态度的直接下属建立很好的关系。）

在我担任经理的最初几个月，丽贝卡一直帮我分析问题。如果我不太确定该如何回应一个要求，或者我还没准备好应该如何应对某种情况，她都会告诉我该怎么做。如果你作为一个学徒，转型成为经理，那么你应该和你的经理一起制订一个联合方案，来帮助你启动。需要讨论的问题包括以下几点。

- 我一开始的工作范围是什么？随着时间的推进，你预期我的工作范围会如何变化？
- 如何通知大家我转型了？
- 关于我将要管理的人员，我需要知道些什么？
- 有哪些重要的团队目标或者流程，是需要我特别留意，并且助其往前推进的？
- 如何定义我最初3个月和6个月的成功？
- 我们两个如何就任务分配达成一致意见？

你会感觉到什么能成什么不能成。因为你已经能站在第一线的视角观察你的团队如何运作——会议是怎么开的，决策是怎么制定

的，你的团队成员都是什么风格，等等。你是带着丰富的信息进入经理这个角色的。

在你开始做经理的时候，有一件非常有用的事，就是列一个清单，写出当前团队状况中你觉得特别棒的地方。每个人都能和睦相处吗？流程高效吗？你的团队是出了名的严格并且能做出高品质的产品的吗？

然后，再写一个清单，列出可以改进的事项。你的团队会谨守截止日期吗？工作重点是不是在不停地变化？是不是每周都有一个没人想要参加的冗长会议？

这两个清单就给了你一个很好的方向——哪些应该改变，哪些不应该改变。你不需要去修缮那些没有问题的方面，但是你也不应该故步自封，严守着“一向如此”的做法。毕竟，这就是你获得这个职位的原因！花点时间反思那些最重大的改善机会，可以让你懂得如何更好地帮助团队提高业绩。

由于你了解情况，因此你可以快速进入角色。和空降的经理相反，你已经对团队有了很好的了解——不仅仅关于它如何运作，还有它的目标和正在进行的项目。因此，你不需要花很长一段时间来倾听和学习，就可以更快地发挥作用。

需要注意什么

与前同事建立新关系可能会使对方感到尴尬。以前，你只是团队中的“独立贡献者”。现在，你是领导，这意味着你和团队成员的关系可能会改变。当我开始做经理时，我发现了以下几个具有挑战性的方面，尤其是与那些成为我下属的朋友之间。

扮演教练的角色

你现在的工作包括理解你以前的同事的职业目标，了解什么样的项目符合他们的优势和兴趣，他们需要什么帮助，以及他们的表现与期望值的差距。起初，当你问朋友或前同事"你在一年的时间内想要努力获得什么"或"你认为自己的优势是什么"的时候你会感到很奇怪或者不自在，尤其是当你们以前没有谈论过这些事情的时候。

但即使他们会觉得尴尬，也必须进行这些谈话。试着了解你的新下属在乎的是什么。向他们反馈他们哪里做得好，哪里可以再努力（在后面的章节中会具体介绍）。把自己想象成一个教练，去支持和帮助你的员工实现目标。

进行困难的对话

以前，我在给同事反馈工作时，不敢批评他们，只能小心翼翼地提出建议："嘿，这只是一个想法，但你考虑过......吗？"我知道，最终他们还是会自己拿主意。后来，当我成为他们的经理之后，我发现虽然很有必要改变方式，但仍然很难改变这种心态。

经理与下属的关系不同于同级关系。你现在要对团队的结果负责，包括在团队中做出的所有决定。如果有什么事情妨碍了重大目标的实现，你就需要迅速而直接地解决它。这可能意味着要给下属不好的反馈或采取狠招。你需要对团队的结果负责，你越早领会这一点，就越容易进行这种交谈。

有的人对你区别对待，或者不肯再与你分享信息

当以前无话不谈的同事在我成为他们的经理后突然不愿意再和我交流时，我感到很惊讶。当他们为工作努力、烦恼或者跟团队其他成员意见不合时，他们不会再告诉我。如果两个人正在吐槽的时候被我撞到，他们就会停下来羞怯地看着我。我发现自己无法像以前一样清楚地了解周围正在发生的事情。

然而，随着时间的推移，我认识到这是正常的。我的下属在来打扰我或者偶遇我的时候会小心翼翼。在这种关系中，我是应该更加努力地建立与他们的信任关系的那一方（下一章的主题）。

平衡“独立贡献者”和管理层的工作是件棘手的事。作为一名学徒，你很少会从一个大团队开始。你很可能会从少数几个下属开始，慢慢管理更多人。这意味着，在早期，大多数新的学徒型经理也承担了“独立贡献者”的责任。除了支持别人，你自己也还在卖柠檬水。

我认为这是一个很好的安排。一开始，我很害怕当停止设计工作时，会慢慢失去自己的技能，这会让我更难成为一名有效的领导者。可惜，我和我见过的几乎每一个学徒型经理都犯了一个错误，就是我们还是继续努力做着“独立贡献者”的工作，甚至超出了我们所能承受的量。

当我的团队发展为6人左右时，我仍然是一个复杂项目的首席设计师，每周需要用非常多的时间专注于项目。因为我的管理职责也在不断增加，所以在每次发生不寻常的事情，比如一名下属需要额外的一对一关注，或者我们的团队在那个星期有很多绩效评估需要准备时，我便没有足够的时间可以投入项目中。我的工作质量受到严重影响，我的同事感到泄气，我很想实现的目标也无法实现。

我终于意识到我无法同时成为设计经理和设计师，因为在尝试两者兼顾时，我两样都做不好。请你不要像我一样这么晚才意识到这一点。在你的团队有四五个人时，你就应该计划好如何相应缩减你作为“独立贡献者”的责任，这样你才能成为最好的经理。

先驱型

你是第一批接受挑战的人，现在需要更大的团队来一起努力。增长是工作进展顺利的标志，所以请为你所取得的成就感到自豪！你可能会是一个初创公司的创始人，从3个人在车库里开始创业，到拥有10个全职员工。或者你是一家机构雇用的第一名会计，到现在你们已经拥有一个完整的财务部门了。在你的团队成长时，请记住以下几点。

如何发挥优势

你已经做过了这项工作，所以你知道需要付出些什么。你是第一个，是创始人，是老大，没有人比你更了解这项工作意味着什么，因为你定义了这项工作。现在是让它更上一层楼的时候了。

要取得成功，你需要挖掘你脑子里所有的价值观和诀窍，把它们传达给别人。在早期，你需要花时间，确保你和你的新团队对团队目标、价值观和流程的理解一致。下面这些问题可以帮你做好准备。

- 我如何做决策?
- 什么样的工作在我看来是完成得出色的?
- 当最初只有我一人时，我担负了哪些职责?
- 这个职能的简单或烦琐之处在哪里?
- 团队的发展需要哪些新流程?

你可以组建你想要的团队。作为先驱者的其中一项特权是你能够选择想要合作的人及与他们合作的方式。和接手一个团队不同，你可以创建一个全新的团队。仔细考虑你想要合作的人和正在建立的文化，并问你自己以下问题。

- 团队成员需要什么样的素质?
- 我们的团队需要哪些技能来与我形成互补?
- 该团队在一年之后应该如何发展和运作?
- 我自己的角色和职责将如何转变?

需要注意什么

你可能没有太多的支持。先驱者的工作充满了冒险和孤独。想想公司的第一位设计师，被要求来组建用户体验团队。如果她不知道如何招聘其他设计师并带领他们入职，那么她能向谁求助呢？她是唯一的一名设计师！作为一名先驱，你会不断地发现自己处于全新的、不熟悉的领域。但这并不意味着你无法寻求帮助。

虽然你可能是公司里唯一的光杆司令，你还是可以依赖其他两个小组获得支持：公司中支持相关职能的其他经理，以及公司外与你职责相似的经理。

在脸书，工程师团队总是比设计师团队大好几倍。每当我遇到新的挑战，比如，我们每周的团队例会效率低下，或者我的下属要求更清晰的职业路径时，我都会向工程师经理朋友求助，问他们是否处理过相似的情况。他们的答案大多数都是："当然，3年前，当我们还在你这个阶段的时候，我们就遇到过这种问题，我们的经验是……"

在你的公司之外，你也可以寻找到扮演类似角色的领导者，他们可以成为你珍贵的支持体系。我的朋友是一位创业者，他极其信赖所谓的"非正式的CEO培训"，也就是与其他创始人共进晚餐。而我经常与谷歌、爱彼迎、亚马逊和其他公司的经理一边喝咖啡，一边讨论设计行业中遇到的共同挑战，或者我们看到的一些大趋势。虽然我们不

会讨论工作细节，但是能够和同行交流一下心得体会，总能学到很多东西。

平衡“独立贡献者”和管理层的工作是很棘手的。参见“学徒型”。

新领导型

如果一个团队欢迎你成为新的领导者，这已经是一个不小的成就了！如果你发现自己处于这种状况，你可能过去有过管理经验。很少有公司会聘请没有经验的经理来管理已经建好的团队。虽然你对这份工作并不是毫无经验，但还是有一些细微之处需要注意。

如何发挥优势

别人一开始会放你一马。刚刚上任的时候，你最大的优势是你可以有一段时间去适应，通常是3个月。在这段时间里，大家认为你还是初来乍到的。大家都不指望你一开始什么都知道，无论大家的工作是什么，也无论目前的策略是什么。没有人会计较你犯的错误，你会发现你的同事一般都很乐意帮助你加快适应的速度。你应该借着新来的优势尽量多问问题。你可能会觉得，在“足够了解”情况之前应该尽量保持安静，不要让别人太关注你，但是，如果你的目标是快速进入角色，那么你就需要积极主动地开展入职的各项事务。

如果你预计需要与某人密切合作，请确定那个人是否愿意和你进行“一对一”交谈，这让你们可以互相认识，了解他在乎的事情。如果

你不确定应该与谁合作，你可以问你的经理要一份应该接触的人员名单。

即使你认为自己是唯一一个不知情的人，也不要害怕提问。（新人会问的问题，而不是问“独立贡献者”是什么意思。）有时，这些问题也可以帮助别人。在热烈讨论一个进入市场的计划时，我的团队的一位新经理曾经提问：“不好意思，我是新人，所以请原谅我问这个问题。有没有人可以解释一下，我们希望通过此次发布实现什么目标？”

这个问题让大家都停止了讨论并安静下来回想我们的初衷。由于过分沉浸于发布细节，我们这才意识到，我们得先在大方向上保持一致。在讨论结束时，团队里的一名老成员很钦佩地对那位新经理说：“我之前都没理解清楚我们这个项目的初衷是什么，所以你问得很对。”

你可以从头开始。在上一份工作中，你是出了名的优柔寡断还是固执己见呢？既然你现在是新来的，你就有机会建立新的关系，重新树立你在别人眼中的形象。

反过来也一样适用。你的一些下属将很高兴有机会重新建立他们一直想要的这种经理-下属关系。在你和大家见面时，你应该保持开明和好奇的态度。

我的一位朋友刚刚做上领导，她的一位同事告诉她，她的一名下属“差于常人”。她对那位同事告诉她这件事表示了感谢，但她还是决定靠自己的观察去得出结论。在接下来的6个月里，她与那位下属建立了很好的关系，在她的指导下，那名下属成长得很快，并在一年内晋升为团队领导。

为了充分利用新来的优势，无论别人告诉你什么，如果是未经证实的话，都应该往好的一面想——希望其他人也会以同样的方式对待你。对待他人要坦率，特别是在对待你的下属时，你可以直接告诉他

们，你想要建立什么样的关系，你想要成为什么样的经理。在你习惯某种模式和程序之前，更容易和他们讨论这些议题。在你开展最初的几次“一对一”时，你可以向你的下属问以下几个问题，了解他们心目中的“理想的经理”是什么样的。

- 在你和以前的经理讨论的内容里，对你最有帮助的是什么?
- 你希望以哪种方式得到支持?
- 工作取得成绩时，你希望获得怎样的认可?
- 哪种反馈对你最有用?
- 假设你和我的关系很好，那会是什么样子?

需要注意什么

你需要一段时间才能适应新环境。无论你多么有才华，无论你是加入另一家公司还是在现有公司担任的职务变了，你都需要时间学习新团队的工作方式。新领导最大的错误之一就是认为自己需要马上插手干预、发表自己的意见，以证明自己很有能力。

实际上，这种方法往往会适得其反。没有什么比一个新来的浪费别人时间的人更讨厌的了，因为他们往往不了解前因后果，但总是试图通过一些观点证明自己很懂。

在你新来的头几个月里，你的主要工作是倾听、提问和学习。我的团队的新经理告诉我，他们最想了解的是如何平衡根据“实际的正常情况”来调节自己的期望值。一种有效的方法就是与你自己的经理一起研究具体情景。

要问的问题包括以下几点。

- 与做得一般或者做得不好相比，工作做得很好是什么意思？你能举个例子吗？
- 你能否分享你对X项目或Y会议的看法？你为什么这么想？
- 我注意到前几天发生了Z事件……这是正常的情况吗？还是我应该担心这种事？
- 什么事情会让你夜不能寐？为什么？
- 你如何确定要优先考虑的事项？

你需要投入精力去建立新的关系。以新的身份带领一支新团队，你需要回到原点开始建立信任。除了要记住许多名字和面孔，你可能还会感到孤立，像一个局外人。你的团队成员都彼此认识，而你却没有他们那么熟悉。如果你觉得大家还没有完全对你放开，那么这会是一项很大的挑战。

我的一个朋友针对这个困难的策略是开诚布公地解决这个问题："因为我是新来的，你可能会觉得，要马上和我无话不谈很不自在。我希望你能渐渐信任我。我先跟你多说说我自己吧，包括我从前最大的失败之处……"我喜欢这种方法，因为它诠释了"展现出来，不要说出来"。如果你想让对方确信你们之间谈什么都可以，那么最好的方法莫过于在他面前把自己的短处都展示给他看。

建立良好的关系不可能一蹴而就。在下一章，我将深入探讨建立信任所需的元素。

你并不了解这份工作，以及它意味着什么。当你同意担任这个角色的时候，你可能无法预测到团队、工作和环境的确切情况。现在你已经来了，也许这份工作及其挑战并不完全是你想象的那样。

在这种情况下，最好的办法就是对自己的经理坦白，什么对你有用，什么对你没有用，了解他对你进入角色的期望值。我们团队的一

位新经理曾向我吐露，他试图融入同事之中的过程比想象中更困难，因此他无法影响大家的决策。

因为他主动提出来了，所以我们能够为他做一个有针对性的方案，让他与搭档进行一些坦诚的沟通。在他们知道他的担忧之后，他们马上有意识地将他带入讨论中，和他分享一些有价值的反馈，让他知道如何才能更有效地沟通。在一个星期内，情况就好转了，他进入经理这个角色自然比之前更加顺利了。

继任型

继任型经理的过渡和学徒型差不多，但有一个值得注意之处：因为你的经理要离开，所以你得自己支撑整个团队，而不仅仅是其中的一部分。虽然大多数继任者以前都有过管理经验，但你的责任会明显增加，你可能会觉得自己需要投入更多的精力。

虽然通过这种途径转型成为经理的优势和学徒型类似（你知道什么有用、什么没用，并且你能够迅速进入角色，因为你事先已经了解情况，如前所述），它们之间还是有很多不同之处的。

需要注意什么

与前同事建立新关系可能会使双方感到尴尬。参见“学徒型”的描述。

责任的增加可能会让人感觉透不过气来。总有那么一段时间，你会感觉有点力不从心，这是很正常的。毕竟，你现在要做的是你前领导的工作。尽管已经知道自己需要承担什么，大多数继任者还是会对

他们所接手的工作量感到惊讶。“我都不知道，原来我的前经理为了防止我们被其他团队的诸多要求干扰，花了这么多时间。”一位同事在成为继任者之后惊讶地告诉我，“我每天都要到处跟人沟通，我现在才意识到，他在幕后做了多少工作来搞定事情。”

不要把自己逼得太紧，你可以向你的新经理和周围其他人寻求支持（更多内容见第五章）。坦白地告诉你的同事，在你适应工作期间，需要一段过渡时期。调整他们的期待值，这个方法也有用。我的一位朋友在刚刚继任时总是说：“我们的前任经理留下了一大堆事情，虽然我会全力以赴，但我预计自己会遇到很多困难。我想在此期间得到你的帮助和支持。”在你调整新的工作范围时，你可以明确地做好准备，让别人知道你的困难，让他们帮助你。

如果要和前经理做得一样好，你会觉得很有压力。因为你的团队成员依然清楚地记得过去是怎么做的，他们很可能以为你需要做的是保持现状。你可能会觉得，好像每个人都期待你和之前的经理一样擅长一切，即使你们是不同的人。

改变是进步的先决条件，所以你应该允许自己从过去中走出来，继续前进。有一句众所周知的格言是这么说的：“做你自己。别人，自有别人去做。”你要想成为你渴望成为的领导者，就要充分发挥你的优势，而不是试图达到别人给你设立的标准，这样你会更加成功。

工作多年后，我们团队中一位很受人喜爱的经理罗宾·莫里斯（Robyn Morris）离开了公司，去追求不同的理想，我和他的一位继任者都非常想念他，为他的离开感到遗憾。

这位继任者对我说：“没有人可以完全取代罗宾，但这没关系。我们只需要更多人努力成长，填补他留下的空白。”果然，一年之后，团队蓬勃发展，这位经理和其他人一样成长为领导者。

担任新经理的前3个月是一段难忘的过渡时期。到最后，你已经熟悉了每日的情况，适应了新的流程，你开始投入精力建立新的关系，你可能会意识到怎样才能更好地支持你的团队。

但时间并不能保证你一定会适应。初来乍到的感觉可能会延续数月或数年。新经理经常问我："你需要多长时间才能感觉到自己在做什么？"我诚实地说："我花了大约3年时间。"

在接下来的章节中，我们将讨论一名经理工作的所有主要的方面，从指导下属到雇用新人，从组织会议到解决你心中的焦虑。我会手把手地把前3个月的实际经验告诉你，而我接下来想要分享的所有故事、原则和实践，都只有一个目标，就是让你成为你想要成为的那种经理。